



Christophe Pérales (dir.)

Conduire le changement en bibliothèque Vers des organisations apprenantes

Presses de l'enssib

Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres

Christophe Pérales

DOI : 10.4000/books.pressesenssib.3665

Éditeur : Presses de l'enssib

Lieu d'édition : Villeurbanne

Année d'édition : 2015

Date de mise en ligne : 12 décembre 2018

Collection : La Boîte à outils

ISBN électronique : 9782375460672



<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2015

Référence électronique

PÉRALES, Christophe. *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres* In : *Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015 (généré le 23 février 2021). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/pressesenssib/3665>>. ISBN : 9782375460672. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.3665>.

Ce document a été généré automatiquement le 23 février 2021.

Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres

Christophe Pérales

Changer pourquoi ?

- 1 À mon arrivée à la tête du service commun de documentation (SCD) de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), en février 2007, la structure était organisée en quatre sections (Sciences, Droit-Économie, Santé, Sciences humaines et sociales) et toute une série de missions transversales, à tous les niveaux (direction, site géographique, chef de section), dont le nombre n'avait cessé de croître dans les années immédiatement précédentes. L'organisation de travail fonctionnait. Je le savais, pour avoir été chef de section puis directeur-adjoint dans le même SCD de 2002 à 2007.
- 2 Mais il me semblait que l'introduction de la moindre innovation et la diffusion du changement suivaient des circuits à la fois lents, tortueux, et dont l'efficacité ne permettait d'atteindre les objectifs fixés qu'au prix, souvent, de la part des agents (et notamment de l'encadrement, à tous les niveaux), d'une débauche d'énergie sans commune mesure avec les buts à atteindre. Il me semblait notamment que l'organisation en sections, par grands champs disciplinaires, constituait un mode d'organisation certes homologique de la structuration facultaire de l'établissement, mais dont les inconvénients l'emportaient largement sur les avantages, réels ou supposés, du système (dont la généralisation, rappelons-le, est consécutives des fameuses instructions de 1962)¹ :
 - tendance des chefs de section à considérer leur unité d'encadrement comme un territoire à défendre contre leurs pairs, notamment lors des arbitrages budgétaires internes de fin d'année ;
 - redondance des activités d'une section à l'autre, chacune avec son responsable du traitement documentaire, des périodiques imprimés, du planning, sans que ces identités

fonctionnelles ne favorisent pour autant quelque fonctionnement transversal que ce soit, bien au contraire ;

- diversité des pratiques pour un même domaine fonctionnel, d'une section à l'autre, ces différences étant bien entendu forcément à mettre sur le compte de mystérieuses spécificités dictées par les particularités des différentes disciplines, et compréhensibles par les seuls initiés (entendre : ceux affectés à la section concernée) ;
- sans compter la difficulté pour les chargés de mission transversale, souvent de jeunes collègues issus de l'enssib (alors qu'il s'agit du type de fonction le plus difficile à exercer) de faire avancer voire simplement exister leurs projets (la direction n'était pas dans une situation très différente à bien des égards, si l'on veut bien laisser de côté son poids hiérarchique infiniment plus consistant, qui au final fait malgré tout la différence, mais ne garantit jamais que l'obéissance – ce n'est pas rien – non l'adhésion – c'est mieux).

- 3 Pour moi, les défauts de ce type d'organisation en silos manifestaient le plus clairement ses inconvénients dans l'exercice imposé du rapport d'activité annuel, qui consistait en la juxtaposition dans un même document du rapport d'activité particulier de chaque section, organisé de la même manière monotone d'une unité d'encadrement à l'autre – une lecture d'un rare ennui (même quand on aime lire ce genre de littérature ennuyeuse). Bien malin celui qui aurait pu dégager de tout cela la politique, voire la stratégie du service, notamment eu égard à son environnement institutionnel² : qu'apportait la fonction documentaire à la formation, à la recherche ? Que coûtait-elle globalement et que rapportait-elle, que ces retombées soient ou non monétisables ? Impossible de le savoir à la lecture des rapports d'activité de cette époque (pourtant très bien faits, dans leur genre). Or, nous étions l'année de la loi LRU³ – un séisme qui n'a pas encore fini de produire tous ses effets, qu'ils soient positifs ou négatifs : il n'était plus possible de continuer ainsi, dans le nouveau contexte, plus politique, plus exigeant, et marqué, ce qui n'était pas souvent vu, du sceau de la LOLF⁴ (donc forcément plus contraint en terme d'efficience budgétaire ; depuis, il semblerait que cela commence à devenir plus clair, sans pourtant qu'on se décide encore partout à en tirer toutes les conséquences).

Changer comment ?

Constituer des pôles fonctionnels

- 4 Je mettais donc en chantier, dès mon arrivée à la tête du SCD, une profonde restructuration du service. Les résistances à vaincre se trouvaient clairement du côté de l'encadrement supérieur, particulièrement des chefs de section, qui voyaient d'un mauvais œil ce projet, et il fallut un an de pédagogie et de ténacité pour convaincre le comité de direction de l'utilité de cette évolution.
- 5 Autre point de difficulté : l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines était, comme son nom l'indiquait et du fait de l'histoire de sa constitution, organisée non selon le schéma usuel en France du campus principal, flanqué d'une myriade d'antennes, mais autour de deux campus principaux, Versailles (Sciences) et Saint-Quentin-en-Yvelines (Santé, Sciences humaines et sociales, Droit), auxquels s'ajoutaient, comme partout cette fois, divers sites de taille plus modeste, quoiqu'importants dans le développement de l'établissement (notamment avec l'IUT de Mantes-la-Jolie). Bien qu'il soit passé, à la faveur de la construction de la bibliothèque

universitaire de Saint-Quentin-en-Yvelines, de 13 à 6 sites en 2005, le SCD ne pouvait que redoubler l'organisation territoriale de l'université, et se structurait principalement autour des pôles de Versailles et de Saint-Quentin-en-Yvelines. Or, s'il semblait relativement aisé de créer un seul pôle des collections ou du système d'information documentaire (SID) pour l'ensemble du service, il paraissait plus délicat de réunir dans une seule structure tous les personnels en charge de l'organisation et de la coordination des services aux publics.

- 6 C'était en fait une fausse question : à tout considérer, les autres pôles aussi avaient à prendre en charge, pour leur périmètre, tous les sites, à tenir compte de la dispersion physique des agents, et à assurer la cohésion souple de l'ensemble. Mais du fait des pratiques documentaires spécifiques aux publics des différents domaines disciplinaires, deux pôles des services aux publics furent d'abord constitués, l'un pour les sites de Versailles et des BU des IUT, l'autre pour les sites de Saint-Quentin-en-Yvelines et de Boulogne (où se trouvait une bibliothèque médicale originellement de niveau recherche). Il fallut divers remaniements, de 2008 à 2011, avant que dans les faits comme sur le papier, le pôle des services aux publics adopte le même fonctionnement que les autres. Pour des raisons essentiellement liées à sa situation, c'est le site de Versailles qui eut le plus de difficultés à entrer dans la nouvelle logique de fonctionnement : longtemps, ce site avait parfaitement coïncidé avec une seule section, là où à Saint-Quentin-en-Yvelines, qui comptait trois sections, des habitudes de travail plus transversales avaient été prises. Mais il convient de souligner que si l'acculturation au nouveau mode de fonctionnement prit naturellement un peu de temps, il remporta très vite, notamment auprès de ceux qui avaient connu l'ancienne organisation du service, tous les suffrages.
- 7 C'est tout d'abord que ce type d'organigramme condamne les différentes entités de la structure à communiquer (bien ou mal : c'est une autre affaire) entre elles : en effet, en regroupant les activités par grands pôles fonctionnels au lieu de sections, c'est désormais la chaîne du document, périodique ou imprimé, analogique ou numérique, qui devient transversale à l'organisation de travail. De l'entrée du document dans la bibliothèque (pôles collections et administration) à sa communication à l'utilisateur (pôle des services aux publics), en passant par son indexation (pôle du SID) et son traitement physique (pôle collections), la chaîne logistique traverse tous les secteurs d'activité de la bibliothèque, obligeant les agents appartenant à des pôles différents et leurs encadrants à s'organiser entre eux afin de fluidifier l'ensemble du processus : c'est déjà une logique de responsabilisation, chaque étape du *workflow* dépendant de la précédente, et produisant ses effets sur la suivante.
- 8 Par ailleurs, en constituant des pôles fonctionnels dotés d'une certaine taille critique, si l'on favorise une certaine spécialisation des agents, on brise également certains isolements : dans une section, il n'y a généralement qu'un agent en charge de l'organisation des plannings de service public, fonction ô combien sensible et délicate ; lorsqu'on confie à un pôle unique cette responsabilité, on regroupe au moins fonctionnellement sinon géographiquement les agents en charge de cette mission, on rend cette dernière plus visible, on reconnaît mieux le travail des personnes impliquées, on se met en position de permettre des échanges entre collègues confrontés aux mêmes problématiques, de favoriser l'homogénéisation des pratiques, de professionnaliser la gestion.

- 9 En outre, on réalise parfois des gains non négligeables en termes de ressources humaines, par la suppression de redondances inutiles entre sections : c'est autant de gagné à réinvestir dans de nouveaux projets (on y reviendra), ou des fonctions délaissées jusque-là, faute de moyens⁵. Et quel confort, il faut l'avouer, au moment des arbitrages budgétaires, pour la direction : les moyens se répartissent naturellement en fonction des projets du service, tels que fixés à l'issue de la négociation quinquennale.
- 10 Enfin, mécaniquement, ce type de restructuration offre l'opportunité de faire disparaître si besoin un ou deux échelons de la pyramide hiérarchique : cela peut être très utile, et facilitateur de modes de fonctionnement plus réactifs.

Accompagner les équipes

- 11 Pour autant, il ne faudrait pas déduire des lignes qui précèdent qu'il suffit de changer un organigramme pour changer une organisation de travail : ce serait évidemment une vision technocratique et absurde du changement. De 2008 à 2011 et au-delà, les personnels du SCD de l'UVSQ ont été accompagnés, et fortement, afin d'acquérir progressivement de nouveaux modes de fonctionnement. L'accent a notamment été mis, par petites et plus grandes touches, sur la prise d'initiative, l'autonomie, et la notion, bien comprise, de délégation de responsabilité*, afin de donner chair à la nouvelle organisation de travail. Ce qui revient également à dire que ce type de restructuration de service implique dans le même temps une révision en profondeur des modes et méthodes de management, je dirais même un changement d'état d'esprit qui vient peut-être à l'encontre de l'*hexis* la plus fréquente du bibliothécaire commun (*bibliothecarius communis*) : gérer, c'est prévoir, mais pas trop, ainsi que développé ci-après.
- 12 L'angle d'approche d'emblée retenu a été de se pencher prioritairement sur l'accueil des publics : parce qu'il constitue le cœur des missions de la bibliothèque, parce qu'il touche toutes les catégories d'agents, parce que c'est un aspect très concret de l'activité, et souvent en même temps le plus problématique, parce qu'enfin nous étions désireux de hausser globalement la qualité de service rendue à l'usager, mais en même temps relativement circonspects quant à la méthodologie habituellement préconisée pour ce faire de la démarche qualité*, j'y reviendrai⁶.
- 13 Amélie Church et Enrica Harranger⁷ rendent compte en détail dans ces pages de la démarche entreprise et du travail accompli. Je me contenterai donc de dire ici que les résultats dépassèrent nos espérances les plus optimistes. Nous n'espérions pas mobiliser tout le monde à la même vitesse : dans tout processus de conduite du changement, il y a toujours un petit groupe actif d'éclaireurs, un autre d'irréductibles réfractaires, et une grande masse d'indécis ou d'opportunistes, qui attendent de voir « ce que ça va donner » ou rapporter avant de s'engager plus avant. C'est cette majorité silencieuse qu'il s'agit de convaincre, en s'appuyant sur le premier groupe, et en neutralisant autant que faire se peut les effets négatifs du deuxième. Le processus prit bien plus vite que nous ne nous y attendions. Des groupes de travail intercatégoriels avaient été constitués sur la base du volontariat, animés par un consultant. Passée une première phase de constat assez général des difficultés, très classiques, en service public (conflits avec les lecteurs, gestion du bruit, des téléphones portables, de la nourriture et des boissons, déception face au manque de curiosité intellectuelle et à l'utilitarisme des étudiants...), il fut demandé aux agents, dans le cadre de divers

ateliers, de proposer leurs solutions pour tenter de remédier à ces problèmes, de les chiffrer, et d'en assurer une présentation en comité de direction pour discussion, évaluation et prise de décision finale. L'inventivité dont ils firent preuve étonna même les membres de l'encadrement les plus acquis à la démarche, et qui en espéraient le plus. L'exercice de la gestion de projet, plus ou moins modeste, était nouveau pour la grande majorité des agents⁸, comme celle de devoir présenter leur travail devant la direction, argumenter leurs solutions, défendre leur proposition de budget. Il fit mieux toucher du doigt à nombre de collègues de catégorie B et C ce que pouvait être le travail de l'encadrement au quotidien – ce point est souvent source de perplexité, voire de fantasme, dans toute organisation de travail.

- 14 Débouchant au final sur divers plans d'action budgétés et financés, la démarche permit une responsabilisation des équipes, étonna favorablement ceux qui n'y avaient vu jusqu'ici qu'un exercice formel, sans retombées concrètes, et contribua grandement à changer l'atmosphère de travail générale, qui de pas mauvaise devint franchement bonne. Les agents avaient fait des propositions, le comité de direction avait arbitré en fonction de contraintes politiques et budgétaires explicités, et les projets, loin de retourner dans les cartons une fois l'exercice achevé, prenaient réellement forme et réalité : la confiance s'était instaurée.
- 15 Dans une organisation de travail, c'est essentiel.

Gérer, c'est prévoir. Mais pas trop

- 16 Une telle démarche, il faut le souligner, est également très exigeante pour l'encadrement et la direction. Elle nécessite un lâcher-prise que les professionnels de la documentation, plus que d'autres, ont parfois du mal à mettre en œuvre : des décennies de normalisation, et la nécessité de disposer de chaînes logistiques opérantes pour le traitement des documents, cela attire ou forge souvent une certaine tournure d'esprit. Or il faut accepter, lorsqu'on souhaite mettre en place une organisation apprenante, que tout ne soit pas parfait du premier coup. Il faut même, c'est prépondérant, accorder un véritable droit à l'erreur et à l'expérimentation⁹. Dans des limites bornées, bien entendu : la délégation de responsabilité implique que le périmètre de la délégation soit explicité dès le départ, que des bilans d'étapes soient régulièrement tenus, que des procédures d'alerte existent en cas de doute ou de sentiment de dérive du projet, que les modalités des évaluations intermédiaires et finales soient connues. Bref, que le risque soit géré. Mais il faut se garder, malgré parfois ses penchants naturels, de vouloir tout fixer dès le départ, de vouloir tout prévoir, comme on rédigerait le cahier des charges d'un marché public : pour s'adapter avec souplesse et créativité à un environnement changeant, une organisation de travail a besoin de respirer, d'expérimenter, et même de se tromper (comme le dit le proverbe latin : la vraie faute, c'est de persévérer dans l'erreur). Bref, il faut encadrer, mais pas trop. Ce qui implique de prendre une certaine distance, probablement, avec certaines méthodologies liées aux démarches qualité, assez prégnantes dans les universités depuis quelques années.
- 17 En effet, d'une part, les démarches qualité de type certification ISO 9001, venues du monde industriel, ne peuvent par nature que manquer leur but en étant appliquées dans le contexte de servuction¹⁰ (et non de production) des bibliothèques¹¹. C'est pourquoi des démarches de labellisation plus légères, comme celle mise en place à

l'université Paris 8 Vincennes à partir du référentiel Marianne, ont plus de chances d'aboutir et de donner des résultats¹².

- 18 D'autre part, s'il est indubitablement bénéfique d'exposer un service à l'évaluation de ses usagers, c'est à condition d'être bien conscient, et de bien faire comprendre à ses tutelles, que l'on ne mesure qu'un perçu, et non un existant : le public peut par exemple déplorer l'absence de tel ou tel service, alors que ce même service est en place depuis des années ; or, c'est de cerner les causes de cette perception qui sera de quelque utilité à la bibliothèque (manque de communication sur le service ? service trop complexe à utiliser ? etc.) et non de décerner (ou de se voir décerner) des bons ou mauvais points. Tout l'intérêt des démarches qualité est là, dans cette visée formative, et non sommative, de l'évaluation.
- 19 Pourquoi ce type de démarche est forcément itératif : il n'y a pas à exposer, une bonne fois pour toutes, la qualité du service à l'évaluation des usagers. Il faut recommencer régulièrement, et essayer de progresser d'une évaluation à l'autre (cela passe parfois par des réductions de voilure, en cas de surqualité* dans un secteur d'activité non prioritaire par exemple), tout en gardant à l'esprit que la perfection n'est pas de ce monde...
- 20 Et c'est précisément là que le bât peut blesser : si une procédure, lorsqu'elle est mise en œuvre, se doit d'être claire, précise et exhaustive, à moins de manquer sa visée, tout n'a pas vocation à faire l'objet d'une procédure formelle – même : tout ne doit surtout pas faire l'objet d'une procédure. De la même manière que la notice parfaite n'existe pas, il n'est pas davantage possible, ni souhaitable, de régler dans les moindres détails le fonctionnement d'un service. *Primo* parce que l'excès de règles écrites aboutit inévitablement à ce que ces règles soient mal connues, partant peu pratiquées, surtout si elles sont régulièrement mises à jour, ce qui est inévitable. *Secundo* parce qu'un tel excès de règles donne l'impression que toute question ou difficulté a sa réponse toute prête, alors que cette dernière est le plus souvent à inventer, et qu'elle a d'autant plus de chance d'être adoptée qu'elle résultera d'une approche collective et *bottom-up**, dont il faut accepter l'éventuel inachevé et les irréductibles tâtonnements¹³.
- 21 Les réflexions pédagogiques actuelles ne disent pas autre chose, quand elles (re)découvrent les vertus du *social learning*, de l'apprentissage par les pairs* (qui n'est pas une baguette magique : moins celui qui apprend est expert, plus cet apprentissage se doit d'être encadré, tutoré, guidé).
- 22 De la même manière, si l'on veut faire d'une organisation de travail une organisation apprenante, il nous faut, sans rien perdre de notre exigence, accepter qu'elle soit comme la vie même : inachevée ; inventive ; incertaine.

NOTES

1. « Instructions concernant les nouvelles sections et les sections transférées des bibliothèques des universités (à l'exclusion des sections "Médecine") », *Bulletin des*

bibliothèques de France, 1962, n° 8. [En ligne] : < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1962-08-0401-001> >.

2. L'obsession contemporaine pour le reporting est très répandue. elle conduit le plus souvent à la multiplication d'indicateurs d'activité peu significatifs d'un point de vue stratégique, quand elle ne finit pas par inverser, dans les cas les plus graves, la hiérarchie entre action et reporting.

3. Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

4. Loi organique n°2001-692 relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001.

5. Par exemple, la veille stratégique. Voir la contribution de Marie-Madeleine Géroutet : « Veille stratégique, stratégies de veille », p. 37.

6. Voir par ailleurs la contribution de Carole Letrouit : « Entendre la voix de l'utilisateur : démarche qualité, enquêtes, groupes de parole au SCD université Paris 8 », p. 58.

7. Voir leur contribution : « De l'amélioration de l'accueil à la restructuration des temps de travail et des missions », p. 122.

8. En s'appuyant sur son expérience à la Bibliothèque municipale classée (BMC) de Versailles, Sophie Danis développe cet aspect du changement dans sa contribution, « Fonctionner en mode projet pour tous les personnels », p.76

9. Voir la contribution de Nathalie Clot : « Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque », p. 26.

10. Voir l'ouvrage de Jean-Michel Salaün, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1992 (coll. Bibliothèques).

11. De même, les méthodes de gestion de projet issues du secteur secondaire, de type Merise, apparaissent peu opératoires en bibliothèque aujourd'hui, alors que des méthodes agiles ont davantage de chances de rencontrer les besoins de programmation informatique du secteur des activités tertiaires : voir la contribution de Gildas Illien : « Une BnF agile ? Quand le développement logiciel fait bouger l'organisation du travail », p. 102.

12. Voir la contribution de Carole Letrouit : « Entendre la voix de l'utilisateur : démarche qualité, enquêtes, groupes de parole au SCD université Paris 8 », p. 58,

13. Voir la contribution de Martine Blanchet : « Construire un équipement : une occasion privilégiée de repenser l'organisation de travail », p. XX.